

Eugénia Isabel Moniz

O PAPEL DOS RECURSOS HUMANOS
NO MARKETING DE SERVIÇOS: UMA
AVALIAÇÃO NO SETOR DO TURISMO

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Ciências Empresariais, sob
orientação da Prof. Doutora Maria Teresa Borges Tiago e coorientação da
Prof. Doutora Sandra Dias Faria



Universidade dos Açores

2014

Dedicatória.

À minha mãe, o meu exemplo de vida e às minhas irmãs.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos os responsáveis pelas unidades hoteleiras que colaboraram comigo na recolha dos dados, assim como todos os colaboradores e turistas que responderam ao questionário.

Aos professores e colegas de mestrado que me acompanharam nesta jornada, especialmente às minhas orientadoras Prof. Doutora Teresa Tiago e Prof. Doutora Sandra Faria.

Todos aqueles que acreditaram em mim e não me deixaram desistir deste objetivo.

Resumo

Vivemos em tempos de grande competitividade entre as organizações, tanto a nível internacional como localmente. As pessoas são o recurso mais importante de qualquer organização, principalmente em organizações direcionadas para a indústria dos serviços, onde são elas as responsáveis pelo sucesso da interação entre a organização e o cliente.

Assim, devem ser vistas como parceiros, de forma a atingir os objetivos estratégicos das organizações. Estas, através das várias práticas de Recursos Humanos - RH têm que escolher o colaborador com o perfil mais adequado para cada função, dar formação e procurar desenvolver competências, motivar diariamente e avaliar o desempenho dos seus colaboradores.

O turismo é uma indústria de serviços por excelência onde a qualidade de serviço deve ser a ambição diária de todos. Esta é uma das áreas com maior potencial ao nível do desenvolvimento económico do Arquipélago dos Açores. Apesar de muitos esforços, ainda há muito a fazer no que diz respeito ao acolhimento e tratamento daqueles que nos visitam. Uma das falhas é na Gestão de Recursos Humanos - GRH, visto que a forma como os colaboradores são tratados nas organizações dita a qualidade de serviço oferecida aos clientes. Mais do que limitar-se a servir bem, as organizações devem perseguir a excelência de serviço e procurar exceder as expectativas dos clientes todos os dias.

Este trabalho teve como base um estudo realizado em Taiwan, onde foi executado um inquérito tanto aos visitantes como aos colaboradores de unidades hoteleiras, realizando-se a mesma prática em São Miguel, para perceber qual a relação entre as práticas de RH e a satisfação dos clientes.

Palavras-chave: Pessoas; serviços; marketing de serviços; turismo.

Abstract

We live in times of high level of competition among organizations, both internationally and locally. People are the most important resource of any organization, especially in organizations in the service industry, where they are responsible for the success of the interaction between the organization and the customer.

Thus, should be seen as partners in order to achieve the strategic goals of the organizations. These organizations, through the various Human Resources - HR practices have to choose the employee with the most suitable profile for each function, provide training and seek to develop skills, motivate and evaluate the daily performance of their employees.

Tourism is a service industry par excellence where quality of service should be the daily ambition. This is one of the areas with the highest economic development potential of the Azores Archipelago. Despite many efforts, there is still much to do regarding the reception and treatment of those who visit us. One of the flaws in Human Resources Management - HRM because how employees are treated in organizations dictates the quality of service offered to customers. Apart from serving well, organizations must pursue service excellence and seek to exceed customer expectations every day.

This work was based on a study conducted in Taiwan where a survey was implemented to both visitors and employees of the hotels. The same method was applied in the island of São Miguel to understand the relationship of HR practices and customer satisfaction.

Keywords: People; services; service marketing; turismo.

ÍNDICE

Lista de Tabelas	3
Lista de Figuras	11
Lista de Abreviaturas.....	12
Capítulo 1 – Introdução	13
Capítulo 2 – Revisão da Literatura.....	16
2.1. As pessoas	16
2.1.1 A gestão de pessoas.....	17
2.1.2. Gestão estratégica dos Recursos Humanos	19
2.2. As organizações	21
2.3. Marketing de serviços	22
2.3.1. Serviços	23
2.3.2. A qualidade de serviço	24
2.3.3 Vantagem competitiva sustentável e fidelização dos clientes	26
2.4.1. Marketing do Turismo.....	30
Capítulo 3 – Modelo Conceptual e Hipóteses a Testar	32
Capítulo 4 – Tratamento de Dados.....	36
4.1. Etapas do Trabalho e Amostra	36
4.2. Caracterização da amostra Face à Problemática.....	38
4.3. Tratamento Estatístico Multivariado dos Dados	44
Capítulo 5 – Considerações Finais	47

Referências Bibliográficas.....	50
Anexos.....	54
Anexo I – Estrutura do Questionário.....	54
Questionário aos colaboradores.....	54
Questionário aos turistas.....	56
Anexo II – Tratamento dos Dados.....	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cálculo da média, desvio padrão e correlação entre as práticas de RH, o comportamento de serviço, a capacidade de serviço e a qualidade de serviço	44
Tabela 2 - Análise multivariada dos dados.....	45
Tabela 3 - Resultado da regressão de cada variável da qualidade de serviço, tendo em conta a capacidade de serviço, o serviço acima do indicado e o indicado	46
Tabela 4 - Resultado da regressão de cada variável da qualidade de serviço, tendo em conta a capacidade de serviço e as práticas de RH.....	46
Tabela 5 - Idade dos colaboradores inquiridos.	58
Tabela 6 - Idade dos turistas inquiridos.....	58
Tabela 7 - Alpha de Cronbach inquérito aos turistas.	58
Tabela 8 - Alpha de Cronbach inquérito aos colaboradores.....	59
Tabela 9 - Função do colaborador tendo em conta o escalão de idade.	59
Tabela 10 - Resposta à pergunta "É a primeira vez que visita os Açores?" por género..	59
Tabela 11 - Resposta à pergunta "É a primeira vez que visita os Açores?" por país de residência.	60
Tabela 12 - Função desempenhada na unidade hoteleira por género.....	61
Tabela 13 - Habilitações literárias dos colaboradores por género.	61
Tabela 14 - Função desempenhada pelos colaboradores segundo tempo de trabalho na unidade hoteleira.	62
Tabela 15 - Índice sintético inquérito aos turistas.....	62
Tabela 16 - Índice sintético inquérito aos colaboradores.	63

Tabela 17 - Questão "O hotel tem equipamento e decoração modernos" por género do turista.	64
Tabela 18- Resposta à afirmação "A apresentação e a farda dos colaboradores são elegantes e estão limpas e cuidadas" por género de turista.....	65
Tabela 19 - Resposta à questão "Cada componente de serviço está corretamente identificado" por género de turista.	65
Tabela 20 - Resposta à questão "A apresentação e a farda dos colaboradores demonstram profissionalismo" por género de turista.	66
Tabela 21 - Resposta à questão "O serviço foi cumprido no tempo prometido" por género de turista.	66
Tabela 22 - Resposta à afirmação "Este hotel esforça-se no sentido de oferecer um serviço perfeito" por género de turista.....	67
Tabela 23 - Resposta à afirmação "A prestação de serviços dos colaboradores faz-me sentir confiante acerca deste hotel" por género de turista.....	67
Tabela 24 - Resposta à afirmação "Este hotel consegue responder às necessidades dos clientes de forma correta e adequada" por género de turista	68
Tabela 25 - Resposta a afirmação "Os serviços oferecidos correspondem ao publicitado" por género de turista.	68
Tabela 26 - Resposta à questão "Os colaboradores conseguem resolver os problemas dos clientes de forma eficiente e rápida" por género de turista.....	69
Tabela 27 - Resposta à afirmação "Os colaboradores disponibilizam informação relevante ao cliente sem ser preciso perguntar" por género de turista	69

Tabela 28 - Resposta à questão "Os colaboradores mostram-se dispostos a ajudar os clientes a resolver os problemas por iniciativa própria" por género de turista.	70
Tabela 29 - Resposta à afirmação "Os colaboradores conseguem responder imediatamente às questões dos clientes" por género de turista.	70
Tabela 30 - Resposta à afirmação "O serviço prestado pelos colaboradores faz com que os clientes se sintam confortáveis e à vontade" por género de turista.	71
Tabela 31 - Resposta à afirmação "Os colaboradores têm informação profissional necessária que preciam" por género de turista.	71
Tabela 32 - Resposta à afirmação "Os colaboradores são gentis e têm boas maneiras" por género de turista.	72
Tabela 33 - Resposta à afirmação "Eu confio nos colaboradores deste hotel" por género de turista.	72
Tabela 34 - Resposta à afirmação "Este hotel analisa os problemas do ponto de vista do cliente" por género de turista.	73
Tabela 35 - Resposta à afirmação "Quando um cliente se queixa ou se sente insatisfeito, o seu problema é resolvido de forma paciente" por género de turista.	73
Tabela 36 - Resposta à questão "Os colaboradores têm em atenção as necessidades individuais dos clientes e oferecem-lhes um serviço personalizado" por género de turista.	74
Tabela 37 - Resposta à afirmação "Os colaboradores têm atenção a cada direito do cliente" por género de turista.	74
Tabela 38 - Resposta à questão "Os colaboradores conseguem entender as necessidades dos clientes" por género de turista.	75

Tabela 39 - Resposta à afirmação "Na seleção de novos colaboradores, a minha empresa geralmente recorre a testes de emprego (avaliação de conhecimentos, personalidade e línguas estrangeiras)" por género de colaborador	75
Tabela 40 - Resposta à afirmação "No processo de contratação, os potenciais colaboradores são geralmente confrontados com situações em contexto real de trabalho, incluindo aspectos negativos do hotel" por género de colaborador	76
Tabela 41 - Resposta à afirmação "A minha empresa realiza entrevistas estruturadas e padronizadas" por género de turista	76
Tabela 42 - Resposta à afirmação "Os colaboradores neste hotel frequentam periodicamente programas de formação" por género de colaborador	77
Tabela 43 - Resposta à afirmação "Existem cursos de formação certificados para os novos colaboradores adquiram as competências que necessitam para desempenharem as suas funções (métodos de serviço, procedimentos de emergência em caso de ameaça de bomba ou incêndio) por género de colaborador	77
Tabela 44 - Resposta à afirmação "A minha empresa realiza uma análise sistemática de forma a determinar as necessidades de formação existentes" por género de colaborador.....	78
Tabela 45 - Resposta à afirmação "A minha empresa avalia a efectividade dos programas de formação através da melhoria do comportamento de serviço" por género de colaborador.....	78
Tabela 46 - Resposta à afirmação "A minha empresa avalia a eficiência dos programas de formação por forma a determinar se os objectivos da formação foram alcançados" por género de colaborador	79

Tabela 47 - Resposta à afirmação "As recompensas na minha empresa correspondem às minhas expectativas" por género de colaborador	79
Tabela 48 - Resposta à afirmação "A promoção é baseada principalmente na antiguidade" por género de colaborador	80
Tabela 49 - Resposta à afirmação "A minha empresa oferece um sistema de benefícios abrangente e flexível" por género de colaborador.....	80
Tabela 50 - Resposta à afirmação "A minha empresa revê e actualiza constantemente o leque de benefícios de forma a satisfazer as necessidades dos colaboradores" por género de colaborador.....	81
Tabela 51 - Resposta à afirmação "Os colaboradores podem tomar conhecimento dos resultados da avaliação de desempenho através do sistema formal de feedback" por género de colaborador.....	81
Tabela 52 - Resposta à afirmação "A avaliação de desempenho inclui a definição dos objectivos do supervisor e dos colaboradores para o período em avaliação" por género de turista	82
Tabela 53 - Resposta À afirmação "O sistema de avaliação da minha empresa enfatiza os critérios relevantes para o desempenho da minha função" por género de colaborador.....	82
Tabela 54 - Resposta à afirmação "Eu realizo todas as tarefas que me são pedidas pelos clientes porque estas me são exegíveis" por género de colaborador	83
Tabela 55 - Resposta à afirmação "Eu ajudo os clientes com as coisas que são exigidas de mim" por género de colaborador	83

Tabela 56 - Resposta à afirmação "Eu cumpro as minhas responsabilidades perante os clientes tal como especificado no descritivo de funções" por género de colaborador	84
Tabela 57 - Resposta à afirmação "Eu ajudo voluntariamente os clientes, mesmo que isto signifique ir para além do que é requerido pela minha função" por género de colaborador.....	84
Tabela 58 - Resposta à afirmação "Eu costumo superar as expectativas dos clientes quando os ajudo" por género de colaborador.....	85
Tabela 59 - Resposta à afirmação "Eu deixo voluntariamente o que é suposto fazer para satisfazer a necessidade de um cliente" por género de cliente	85
Tabela 60 - Resposta à afirmação "Eu tenho conhecimento profissional suficiente para responder a qualquer momento a um pedido/ questão de um cliente" por género de colaborador.....	86
Tabela 61 - Resposta à afirmação "Eu tenho capacidade e habilidade para oferecer um excelente serviço" por género de colaborador	86
Tabela 62 - Resposta à afirmação "Eu tenho conhecimentos que me permitem disponibilizar ao cliente um excelente serviço, tais como, a importância da qualidade de serviço e do trabalho em equipa" por género de colaborador	87
Tabela 63 - Análise de linearidade via correlação linear	88
Tabela 64 - Estatísticas descritivas.....	88
Tabela 65 – Correlação entre as variáveis práticas de RH, comportamento de serviço, capacidade de serviço e qualidade de serviço	89

Tabela 66 – Regressão linear em que o comportamento de serviço acima do indicado é a variável dependente e as práticas de RH as variáveis independentes.....	89
Tabela 67 - Regressão linear em que o comportamento de serviço indicado é a variável dependente e as práticas de RH as variáveis independentes	90
Tabela 68 - Regressão linear em que tangibilidade é a variável dependente e a capacidade de serviço, o serviço acima do indicado e o serviço indicado são as variáveis independentes	91
Tabela 69 - Regressão linear em que fiabilidade é a variável dependente e a capacidade de serviço, o serviço acima do indicado e o serviço indicado são as variáveis independentes	92
Tabela 70 - Regressão linear em que a capacidade de resposta é a variável dependente e a capacidade de serviço, o serviço acima do indicado e o serviço indicado são as variáveis independentes	93
Tabela 71 - Regressão linear em que confiança é a variável dependente e a capacidade de serviço, o serviço acima do indicado e o serviço indicado são as variáveis independentes	94
Tabela 72 - Regressão linear em que empatia é a variável dependente e a capacidade de serviço, o serviço acima do indicado e o serviço indicado são as variáveis independentes	95
Tabela 73 - Regressão linear em que tangibilidade é a variável dependente e a capacidade de serviço e as práticas de RH são as variáveis independentes.....	96
Tabela 74 - Regressão linear em que fiabilidade é a variável dependente e a capacidade de serviço e as práticas de RH são as variáveis independentes.....	97

Tabela 75 - Regressão linear em que empatia é a variável dependente e a capacidade de serviço e as práticas de RH são as variáveis independentes	98
Tabela 76 - Regressão linear em que confiança é a variável dependente e a capacidade de serviço e as práticas de RH são as variáveis independentes.....	99
Tabela 77 - Regressão linear em que capacidade de resposta é a variável dependente e a capacidade de serviço e as práticas de RH são as variáveis independentes.....	100

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura do trabalho	15
Figura 2 – As pessoas como parceiras da organização.	17
Figura 3 - Um modelo dos componentes básicos da GERH.....	20
Figura 4 - Modelo conceptual.....	33
Figura 5 - Distribuição da amostra segundo a afirmação "Este hotel esforça-se para oferecer um serviço perfeito"	38
Figura 6 - Distribuição da amostra segundo a afirmação "Eu confio nos colaboradores deste hotel"	39
Figura 7 - Distribuição da amostra na afirmação "A minha empresa realiza entrevistas estruturadas e padronizadas"	40
Figura 8 - Distribuição da amostra na afirmação "As recompensas na minha empresa correspondem às minhas expectativas".	41
Figura 9- Distribuição amostra relativa à afirmação "Eu tenho conhecimento profissional suficiente para responder a qualquer momento a um pedido/ questão de um cliente"	42

LISTA DE ABREVIATURAS

RH Recursos Humanos

GRH Gestão de Recursos Humanos

TIC Tecnologias de Informação e Comunicação

GERH Gestão estratégica de Recursos Humanos

CAPÍTULO 1 – INTRODUÇÃO

O turismo é uma das áreas estratégicas de desenvolvimentos dos Açores. Os recursos naturais existentes no arquipélago são propícios à criação de um destino turístico com grande potencial a nível internacional.

Este trabalho tem como objetivo aplicar na ilha de São Miguel o estudo realizado por Sheng-Hshiang Tsaur e Yi-Chun Lin em Taiwan. A intenção é perceber, do ponto de vista do turista, qual a sua percepção da qualidade de serviço oferecida nas unidades hoteleiras em São Miguel e, por outro lado, do ponto de vista do colaborador, compreender qual a percepção existente em relação às práticas de RH e a influência desta variável na qualidade de serviço oferecida pelas unidades hoteleiras. Em suma, compreender qual a relação entre as práticas de RH e a qualidade de serviço nos hotéis e São Miguel. Pretende-se também alertar para a importância da qualidade de serviço e das pessoas nas organizações e perceber o que pode ser melhorado, de forma a elevar os níveis de serviço oferecido.

Assim, contrariando a ideia antiga que os RH representavam apenas um custo que devia ser reduzido ao mínimo, as pessoas têm agora um papel fundamental no sucesso organizacional. Por isso mesmo, a forma como são tratadas na sua organização determina a sua motivação e, por conseguinte o desempenho da sua função.

Este estudo tem como principal objetivo dar resposta à seguinte pergunta:

“De que forma as práticas de RH e o comportamento de serviço influenciam a qualidade de serviço?”

Para responder a esta pergunta, primeiro é necessário perceber se as práticas de GRH estão positivamente relacionadas com o comportamento de serviço dos colaboradores nos hotéis.

Este comportamento depende da forma como o colaborador é tratado e se sente no seio da organização. Se motivado para o desempenho das suas funções, o colaborador trabalhará com afinco para atingir os objetivos organizacionais por que desta forma também estará a atingir os profissionais.

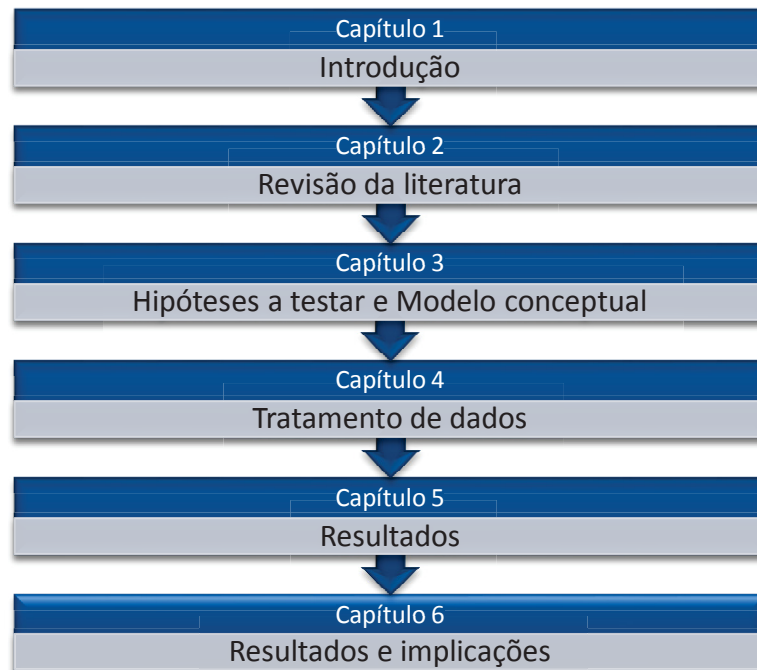
Mesmo sem a necessidade de contratar colaborador, o departamento de RH deve manter uma base de dados de candidados e o descritivo de funções sempre atualizados. O departamento de RH não deve servir apenas para contratar e despedir colaboradores. É responsável pela contratação da pessoa certa para a função disponível.

A qualidade de serviço é o principal fator diferenciador das organizações. Assim sendo, as práticas de RH têm o objetivo de guiar os colaboradores para o desempenho esperado pela organização de forma a almejar o comportamento de serviço esperado.

Com estas hipóteses pretende-se aferir não só o modo como as práticas de gestão de recursos humanos afetam o desempenho dos colaboradores, mas também o modo como este desempenho é percebido pelos turistas.

Este trabalho encontra-se dividido em sete capítulos, como se pode observar na figura seguidamente apresentada (ver Figura 1).

Figura 1 – Estrutura do trabalho



No primeiro capítulo é efectuada uma breve incursão sobre o tema do estudo, bem como os objectivos que se pretendem alcançar. No segundo capítulo é analisada toda a literatura relevante para o estudo do tema, nomeadamente, a importância das pessoas e da GRH, a evolução do marketing de serviços, da qualidade de serviço e, por fim, uma abordagem ao turismo e ao marketing do turismo. No terceiro capítulo são indicadas as três hipóteses a testar, o modelo conceptual e respectiva fundamentação. No quarto capítulo é feito o tratamento estatístico dos dados recolhidos. Os resultados são apresentados no sexto capítulo e, por fim, no sétimo capítulo são apresentadas as principais conclusões e implicações.